

## PENGARUH MANAJEMEN SEKOLAH TERHADAP MUTU PENDIDIKAN SEKOLAH MENENGAH ATAS DI KOTA SEMARANG

Yuni Nurkuntari

Universitas Muhammadiyah Semarang

[yuninurkuntari@unimus.ac.id](mailto:yuninurkuntari@unimus.ac.id)

### ABSTRAK

Fokus kajian penelitian ini adalah kepemimpinan sekolah yang handal, manajemen yang transparan, kebijakan-kebijakan program pendidikan yang unggul, iklim kerja sama antar komunitas sekolah dan mutu pendidikan yang berkualitas. Tujuan penelitian ini untuk menguji pengaruh kepemimpinan yang dilakukan (kepala sekolah, guru, dan anggota komite) dan kebijakan sekolah melalui program-program pendidikannya yang dijadikan sarana untuk mencapai standar mutu pendidikan yang diinginkan masyarakat.

Penelitian dilaksanakan pada sekolah-sekolah menengah atas (SMA), baik negeri maupun swasta, yang berjumlah empat belas dan di wilayah Dinas Pendidikan Kota Semarang. Tipe penelitian menggunakan *explanatory research* yang menyoroti ketiga pengaruh variabel penelitian. Jumlah populasi penelitian sebesar 822 orang dan sampel diambil 15% dari jumlah populasi, sehingga diperoleh 119 responden yang ditentukan berdasarkan purposive sampling. Metode pengumpulan datanya menggunakan kuesioner untuk semua variabel. Instrumen kuesioner telah diujicobakan dan dianalisis validitas-reliabilitasnya sangat baik. Analisis data yang digunakan adalah analisis data kuantitatif dengan uji pengaruh variabel yang menggunakan analisis regresi linier dan uji hipotesis (uji t dan uji F).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan kebijakan sekolah memiliki pengaruh signifikan terhadap mutu pendidikan sekolah menengah atas (SMA) kota Semarang dan variabel kebijakan sekolah memiliki pengaruh paling besar terhadap mutu pendidikan SMA kota Semarang. Faktor kepemimpinan dan kebijakan sekolah di SMA-SMA kota Semarang yang menjadi kajian penelitian ini menunjukkan kategori sangat baik, dan mutu pendidikan berkualitas dapat dicapai dengan baik melalui prestasi akademik siswa, guru, dan pelayanan pendidikan yang efektif / efisien. Walau demikian dari hasil kategori baik pada faktor kepemimpinan, namun dalam proses manajerialnya kadang lemah pada proses koordinasi dan pengambilan keputusannya. Sedangkan penentuan kebijakan sekolah perlu adanya keterbukaan manajemen pada pengelolaan sumber daya-sumber daya sekolah. Ketercapaian mutu pendidikan yang baik lebih difokuskan pada pelayanan pendidikan bagi siswa didik yang ekonominya kurang mampu tetapi berprestasi dibidangnya.

**Kata kunci:** kepemimpinan, kebijakan sekolah dan mutu pendidikan

### I. PENDAHULUAN

Pendidikan merupakan kegiatan yang universal dalam kehidupan manusia. Bagaimanapun sederhananya peradaban suatu masyarakat di dalamnya terjadi atau berlangsung suatu proses pendidikan. Pendidikan telah ada sepanjang peradaban manusia. Pendidikan pada hakikatnya merupakan usaha manusia melestarikan hidupnya. Tiada kehidupan masyarakat tanpa adanya kegiatan pendidikan.

Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, hal itu merupakan produk hukum yang bermaksud mengatur aspek kehidupan yang disebut pendidikan di lingkungan masyarakat atau bangsa dan negara Indonesia. Lahirnya UU No.20 tahun 2003 tersebut secara lebih mendasar di latarbelakangi juga oleh kehendak masyarakat atau bangsa ini untuk mewujudkan UUD 1945 sebagai hukum dasar, yang mengamanatkan bahwa kemerdekaan bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan menjamin seluruh masyarakat untuk berpendidikan. Amanat itu menyentuh langsung tanggung jawab pemerintah agar mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pengajaran nasional yang diatur dengan undang-undang.

### **Rendahnya Mutu Pendidikan**

Beberapa faktor yang menjadi penyebab mengapa mutu pendidikan masih rendah, *Pertama*, jumlah dan kualitas guru belum memadai serta penyebaran materi pendidikan yang belum merata. Masih banyak sekolah di daerah-daerah yang mengalami kekurangan guru dan masih banyak juga guru yang saat ini kualifikasi pendidikannya belum memenuhi syarat. Pada tahun 2012 secara nasional masih terdapat kekurangan guru sebanyak 228.848 orang. Dilihat dari kualifikasi pendidikan masih banyak guru yang tidak layak mengajar sesuai bidang studi pada jenjang SD (44,3 %), SMP (35,9 %), dan SMA (32,9 %).

*Kedua*, kondisi sarana prasarana seperti gedung, ruang belajar, laboratorium, perpustakaan, dan buku pelajaran, jumlahnya belum memadai khususnya untuk gedung, selain jumlahnya belum memadai, diantara gedung yang sudah ada, sebagaimana gedung kondisinya sudah mengalami kerusakan. Jumlah buku pelajaran belum bisa memenuhi rasio satu buku untuk satu siswa/ persiswa.

*Ketiga*, anggaran pendidikan yang jumlahnya sangat terbatas sehingga sebagian besar sekolah dan perguruan

tinggi biaya operasionalnya di bawah standar.

*Keempat*, proses pembelajaran yang belum efektif karena kurikulum yang terlalu terstruktur dengan beban yang terlalu banyak. Hal ini mengakibatkan guru dan siswa menjadi kurang mampu bertindak secara kreatif melalui pendekatan pembelajaran yang inovatif (Kilas Balik Pendidikan Nasional, Depdiknas 2007:35).

### **Kemandirian Sekolah**

Fokus kemandirian sekolah adalah pada peningkatan kualitas sekolah dalam mencapai mutu pendidikan yang lebih baik. Hal tersebut sesuai dengan arahan Sudarwan Danim (2006: 53) dalam meningkatkan pendidikan sekolah sebagai pengertian mutu mengacu pada masukan proses, keluaran dan dampaknya. Mutu masukan dapat dilihat dari beberapa sisi. *Pertama*, kondisi baik atau tidaknya masukan sumber daya manusia seperti kepala sekolah, guru, laboran, staf tata usaha dan siswa. *Kedua*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan material berupa alat peraga, buku-buku, kurikulum, prasarana, sarana sekolah, dan lain-lain. *Ketiga*, memenuhi atau tidaknya kriteria masukan yang berupa perangkat lunak, seperti peraturan, struktur organisasi, deskripsi kerja dan struktur organisasi.

*Keempat*, mutu masukan yang bersifat harapan dan kebutuhan, seperti visi, motivasi, ketekunan dan cita-cita.

Yang menjadi kajian penulisan naskah ini, adanya permasalahan-permasalahan antara teori kepemimpinan yang dilakukan (kepala sekolah, guru, anggota komite sekolah), kebijakan-kebijakan pendidikan dan realitas yang ada dalam penyelenggaraan pendidikan. Hal ini merupakan komponen-komponen sekolah yang berpengaruh terhadap proses belajar mengajar yang juga mempengaruhi mutu pendidikan, adanya jumlah guru yang memadai, anggaran pendidikan sekolah yang mendukung, adanya sarana prasarana sekolah seperti : perpustakaan, laboratorium dan sebagainya yang menjadi komponen-komponen untuk mencapai standar mutu sekolah.

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi tingkat mutu pendidikan dalam mencapai standar mutu pendidikan yang diharapkan, adalah kebijakan pendidikan yang mendukung proses pengembangan kelembagaan. Pada era desentralisasi, otonomi dan keterbukaan ini semua pihak sepakat bahwa akuntabilitas publik itu penting. Dengan demikian, intitusi pendidikan dan lembaga yang

terkait dengan pelayanan publik juga dituntut untuk memiliki akuntabilitas.

### Konsep Kepemimpinan Sekolah

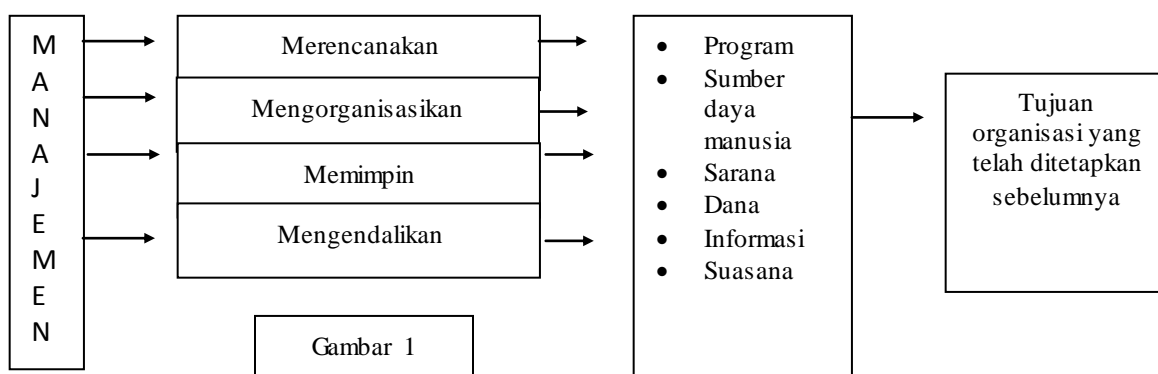
S. Pamudji ( 1993 : 1 – 2 ) berpendapat bahwa :

“Pemimpin dan kepemimpinan mempunyai sifat universal dan dapat merupakan gejala kelompok atau gejala sosial. Dikatakan universal oleh karena selalu ditemukan dan diperlukan dalam setiap kegiatan / usaha bersama. Artinya setiap kegiatan atau usaha bersama selalu memerlukan pemimpin dan kepemimpinan, baik kegiatan atau usaha-usaha tersebut melibatkan 2, 3 orang maupun melibatkan 10, 100 bahkan 1000 orang, baik kegiatan / usaha tersebut bercorak sederhana maupun bercorak kompleks dan luar biasa besarnya dikatakan merupakan gejala kelompok / gejala sosial. Oleh karena

pemimpin dan kepemimpinan itu hanya dapat dirasakan dan nampak apabila terdapat sekelompok orang-orang yang melakukan usaha bersama atau dengan perkataan lain terdapat suatu kehidupan sosial.”

Kepemimpinan sekolah mempunyai sifat universal dan gejala sosial. Artinya pemimpin dan kepemimpinan di sekolah dapat diterima dan terjadi dalam setiap kegiatan bersama asalkan memenuhi unsur-unsur, seperti adanya orang yang dipengaruhi, adanya orang yang mempengaruhi, dan mengarahkan-mengarahkan pada tercapainya sesuatu tujuan. Hal ini tentunya sangat berkaitan dengan pelaksanaan manajemen sekolah sebagai suatu proses dalam mencapai mutu pendidikan

Sesuai dengan uraian James A.F. Stoner (1982 : 8-13), manajemen sekolah sebagai suatu proses dapat dilukiskan melalui Gambar 1 sebagai berikut :



Dari gambar tersebut dapat diperoleh pemahaman bahwa, kepemimpinan sekolah adalah kemampuan memimpin, kemampuan manajerial (merencanakan, mengkoordinasi, mengorganisir, dan melaksanakan), pengelolaan anggaran, pengawasan, pengambilan keputusan dalam pengembangan institusi.

### **Kebijakan Sekolah**

Dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 menyatakan bahwa salah satu tujuan negara adalah mencerdaskan kehidupan bangsa, dan oleh karena itu setiap warga negara Republik Indonesia berhak memperoleh pendidikan yang merata dan bermutu sesuai dengan minat dan bakat yang dimilikinya tanpa memandang status sosial, etnis dan gender sehingga anggota masyarakat akan memiliki afeksi, kecerdasan dan ketrampilan.

Pembangunan pendidikan nasional ke depan didasarkan kepada paradigma pembangunan manusia Indonesia seutuhnya, yang berfungsi sebagai subyek yang memiliki kapasitas untuk mengaktualisasikan potensi dan dimensi kemanusiaan secara optimal. Dimensi kemanusiaan itu mencakup tiga hal penting elementer, yaitu :

Afektif yang tercermin pada kualitas keimanan dan ketakwaan, etika dan estetika, serta akhlak mulia dan budi pekerti luhur ;

Kognitif yang tercermin pada kapasitas pikir dan daya intelektualitas untuk menggali ilmu pengetahuan dan mengembangkan serta menguasai teknologi ;

Psikomotorik yang tercermin pada kemampuan mengembangkan keterampilan teknis dan kecakapan praktis.

### **Kualitas Pengelolaan Pembelajaran**

Guru sebagai penanggung jawab pembelajaran. Kajian tentang kualitas pengelolaan pembelajaran secara umum dapat dikaji dari aspek guru, karena guru adalah subyek yang memiliki tanggung jawab penuh dalam kegiatan pembelajaran. Sukses atau gagalnya pembelajaran yang ada di suatu sekolah akan lebih terkonotasi pada kualitas gurunya.

Pengertian guru dapat dilihat dalam UU No. 20 tahun 2003 disebutkan bahwa “Tenaga pengajar merupakan tenaga pendidikan yang khusus diangkat dengan tugas utama mengajar, yang pada jenjang pendidikan tinggi disebut dosen”.

Menurut Drs. Rustopo (1993 : 114) dalam buku SBM I yang mengungkap pendapat James Bown disebutkan bahwa : “Tugas dan peranan guru antara lain menguasai dan mengembangkan materi pelajaran merencanakan dan mempersiapkan pelajaran sehari-hari, mengevaluasi dan mengontrol kegiatan siswa”.

Sebagai tenaga pengajar agar berhasil dalam melaksanakan proses belajar mengajar maka harus memiliki kemampuan dasar. Kemampuan dasar yang harus dimiliki guru :

☞ Kemampuan menguasai kurikulum dan perangkat penjabarannya.

Kurikulum sebagai program pendidikan secara utuh, mempunyai kedudukan yang penting dalam keseluruhan program pendidikan dan pengajaran guru harus menguasai benar kurikulum / baris-baris besar program penjabaran yang merupakan pedoman dalam merencanakan program dan kegiatan belajar mengajar. Guru harus tahu batas-batas materi, yang harus disajikan dalam kegiatan belajar mengajar baik penguasaan materi, konsep maupun tingkat kesulitannya sesuai yang digariskan dalam kurikulum tanpa menguasai kurikulum

yang berlaku, guru akan menjalani kesulitan dan kurang terarah dalam menyampaikan materi pelajaran kepada siswa. Guru yang berhasil dalam pengajaran dan mampu mengantarkan siswa mencapai tujuan yang ditetapkan dalam kurikulum adalah guru yang berprestasi.

☞ Menguasai Materi Pelajaran

Guru harus menguasai dan mendalami materi pelajaran yang menjadi tanggung jawabnya. Guru adalah tempat menimba ilmu bagi siswanya. Sebagai pengajar guru harus membantu perkembangan anak didiknya untuk merupakan dan menguasai non pengetahuan tanpa menguasai materi pelajaran guru tidak tahu apa yang harus disampaikan kepada anak didik.

☞ Menguasai Metode dan Teknik Penilaian

Dalam rangka kegiatan belajar mengajar, guru harus menguasai berbagai metode mengajar. Dan guru harus mampu memilih metode yang tepat dengan materi pelajaran tingkat kecerdasan siswa maupun kondisi lingkungan siswa. Dengan demikian siswa dapat terlibat secara aktif dalam interaksi belajar mengajar. Selanjutnya

guru harus dapat mengevaluasi hasil pekerjaan siswa.

### **Efisiensi Penyelenggaraan pendidikan**

Pengelolaan dan penyelenggaraan pendidikan yang efisien merupakan salah satu strategi pokok kebijakan pendidikan. Keberhasilan dalam mencapai strategi ini sangat ditentukan oleh kemampuan aparat dalam pengambilan keputusan, perencanaan dan pengelolaan pendidikan.

Efisiensi merupakan suatu istilah yang digunakan untuk menggambarkan hubungan antara masukan dan keluaran. Efisiensi ditunjukkan dengan pencapaian hasil yang setinggi-tingginya (effective) dengan menggunakan tingkat masukan yang serendah-rendahnya, dengan demikian dasar dari konsepsi efisiensi adalah pencapaian sasaran yang dihubungkan dengan pendayagunaan terbaik sumber-sumber daya yang tersedia. Efisiensi teknis menunjuk pada pencapaian tingkat atau kualitas tertentu atau keluaran fisik sebagai produk dari kombinasi semua jenis dan tingkat masukan yang berbeda, sedangkan efisiensi ekonomis menunjuk pada penempatan ukuran-ukuran kegunaan dan atau harga pada masukan yang digunakan dan keluaran yang dicapai. Kedua jenis efisiensi di atas menunjuk pada pengertian konseptual yang sama,

tetapi mengandung cara penerapan yang berbeda. Cara penerapannya dalam menganalisis pendidikan bergantung pada bagaimana suatu program pendidikan itu dikaji dan diuji.

### **Mutu Pendidikan**

Proses transformasi dalam dunia pendidikan dapat diartikan proses berubahnya sesuatu menjadi sesuatu yang lain. Sesuatu yang berpengaruh terhadap berlangsungnya proses yang disebut input, sedang sesuatu yang lain dari hasil proses disebut output. Dalam pendidikan berskala mikro (di sekolah), proses adalah aktivitas yang mencakup proses pengambilan keputusan, pengelolaan kelembagaan, pengelolaan program, proses pembelajaran, monitoring, evaluasi. Dengan catatan proses pembangunan memiliki kepentingan yang paling tinggi dibandingkan semua proses yang lainnya. Dalam dunia pendidikan proses dikatakan bermutu apabila pengorganisasian dan penyerasian semua input sekolah (guru, siswa, peralatan, kurikulum, dan seterusnya) dilakukan secara harmonis, sehingga mampu menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif. Kondisi ini akan mampu memberdayakan peserta didik (Cecep Rustana, 2000 : 14).

Mengacu penjelasan di atas, maka pengertian mutu pendidikan sekolah dapat dikaji dari konsep kinerja sekolah. Selanjutnya dua konsep tersebut diintegrasikan dalam suatu variabel kualitas kinerja, yang dalam kaitan penelitian ini diartikan sebagai keberhasilan pendidikan lembaga pendidikan (sekolah). Untuk membantu proses pemahaman bahasan dimulai dari konsep kinerja. Secara umum orang awam sering menyamakan istilah kinerja dengan kerja. Namun sebetulnya secara konseptual, kedua kata tersebut mengandung pengertian yang tidak sama, karena kinerja lebih berarti tampilan (*performance*), bukan semata-mata kedua teknis organisasi.

Manajemen peningkatan mutu berbasis sekolah merupakan bentuk alternatif dalam program desentralisasi bidang pendidikan, yang ditandai dengan adanya otonomi luas ditingkat sekolah. Partisipasi masyarakat yang tinggi dan dalam kerangka kebijakan pendidikan nasional. Otonomi diberikan agar sekolah dapat leluasa mengelola sumber daya dengan mengalokasikan sesuai dengan prioritas kebutuhan dan agar sekolah lebih tanggap terhadap kebutuhan setempat. Masyarakat dituntut partisipasinya agar

mereka lebih memahami pendidikan, membantu serta mengontrol pengelolaan pendidikan.

Kebijakan nasional yang menjadi prioritas pemerintah harus pula dilakukan oleh sekolah. Dalam MPMBS, sekolah dituntut memiliki *accountability* (pertanggung jawaban) baik kepada masyarakat ataupun pemerintah.

MPMBS menawarkan kepada sekolah untuk menyediakan pendidikan yang lebih baik memadai bagi para siswa. Adanya otonomi dalam pengelolaan merupakan potensi bagi sekolah untuk meningkatkan kinerja para staf, menawarkan partisipasi langsung kelompok-kelompok yang terkait, dan meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap pendidikan, otonomi sekolah juga berperan dalam menampung konsensus umum bahwa sedapat mungkin, keputusan ini dibuat oleh mereka yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kebijakan dan mereka yang terkena akibat-akibat dari kebijakan tersebut.

## **II. PEMBAHASAN DAN HASIL**

Lembaga-lembaga pendidikan yang menjadi kajian penelitian ini berada di wilayah Dinas Pendidikan Kota Semarang. Secara letak geografisnya keempat belas (14) SMA yang diteliti tersebar dalam lima



wilayah kecamatan di kota Semarang. Diantaranya adalah SMA Sedes Sapientiae dan SMA Sint Louis terletak di kecamatan Candisari, SMA Teuku Umar dan SMA Ibu Kartini terletak di kecamatan Gajah Mungkur, SMA N 1, SMA N 11, SMA Sultan Agung 1 dan SMA Muhammadiyah 1 terletak di kecamatan Semarang Selatan, SMA N 6, SMA N 7, dan SMA Kesatrian 1 terletak di kecamatan Semarang Barat, SMA N 3, SMA N 5, dan SMA Theresiana 1 terletak di kecamatan Semarang Tengah.

#### 1.) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji reliable atau tidaknya pada suatu pertanyaan yang telah valid, dan dilakukan dengan menggunakan alpha cronbach dengan bantuan program SPSS 13.0 jika nilai koefisien aplhanya diatas 0,600 maka data yang ada dapat dikatakan reliable.

#### Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Koefisien alpha	Keterangan
X1	0.954	Reliabel
X2	0.935	Reliabel
Y	0.945	Reliabel

Sumber : data primer penelitian

Keterangan :

X1 : Kepemimpinan

X2 : Kebijakan Sekolah

Y : Mutu Pendidikan

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa masing-masing variabel memiliki nilai aplha diatas 0,600 yang berarti dapat dikatakan bahwa data yang ada dari keseluruhan variabel adalah reliabel, maka data tersebut layak dipakai untuk mengambil data penelitian.

#### 2.) Uji persamaam regresi linear

Dari hasil analisa dengan menggunakan program SPSS 13.00 diperoleh hasil sebagai berikut :

#### Rekapitulasi hasil analisa regresi bergada

Variabel	Koefisien regresi	T test	Probabi litas
Konstanta	2.854	1.261	0.210
Kepemimpinan	0.292	3.927	0.000
Kebijakan sekolah	0.524	5.942	0.000
R2	0.747		
F	171.013		0.000

Sumber : Data primer penelitian

Analisis regresi bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi yang diberikan oleh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat yang dinyatakan dalam bentuk persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan bantuan program SPSS 13.0 didapat persamaan sebagai berikut :

$$Y = 2,854 + 0,292 + 0,524$$

Konstanta sebesar 2,854 hal ini dapat dijelaskan bahwa Mutu Pendidikan sebesar 2,854 apabila variabel Kepemimpinan dan Kebijakan Sekolah adalah tetap.

Koefisien regresi Kepemimpinan adalah sebesar 0.292, dapat dijelaskan bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh sebesar 0.292, dengan kata lain apabila variabel Kepemimpinan meningkat maka akan meningkatkan Mutu Pendidikan dengan asumsi skor Kebijakan Sekolah tetap.

Koefisien regresi Kebijakan Sekolah adalah sebesar 0,524 dapat dijelaskan bahwa variabel Kebijakan Sekolah memiliki pengaruh sebesar 0,524 dengan kata lain apabila variabel Kebijakan Sekolah meningkat maka akan meningkatkan Mutu Pendidikan dengan asumsi skor Kepemimpinan tetap.

### 3.) Hasil Pengujian Hipotesis Variabel Kepemimpinan dan Kebijakan Sekolah Terhadap Mutu Pendidikan

Sebagai keluaran (*out put*) dari factor kepemimpinan dan kebijakan-kebijakan sekolah menghasilkan secara kuantitatif mencapai standar mutu pendidikan yang diharapkan hal ini dapat diketahui dari hasil uji simultan (Uji F) untuk ketiga variabel penelitian diperoleh nilai F hitung

sebesar 171.013 dan F tabel 3,09 jadi nilai F hitung > F tabel dan nilai signifikansi dari F hitung didapat 0,0 yang jauh lebih kecil dari angka 5 %. Artinya terdapat pengaruh positif yang secara bersama-sama antara variabel kepemimpinan dan kebijakan sekolah terhadap mutu pendidikan. Ketercapaian standar mutu pendidikan yang dimaksud dalam penelitian ini meliputi : standar kelulusan yang sangat baik, daya serap ke perguruan tinggi (PT) yang kompleks dengan frekuensi perata-rata lebih dominan ke perguruan tinggi dan memenuhi pasar kerja bagi siswa didik yang tidak melanjutkan ke perguruan tinggi. Kemudian secara kualitatif dicapai *Brand Image* sekolah terangkat dan diminati masyarakat serta *performance* sekolah (tampilan) sekolah meyakinkan, berkualitas, bermutu pendidikannya.

Selanjutnya yang menjadi *outcome* dari ketercapaian standar mutu pendidikan adalah tingkat pertumbuhan sekolah menjadi berkelanjutan (*sustainable*) secara terus-menerus mengalami peningkatan dari waktu sebelumnya serta dukungan publik sangat positif terhadap sekolah yang bermutu pendidikan baik.

Sedangkan dari hasil penelitian di lingkungan SMA Kota Semarang

khususnya di wilayah Dinas Pendidikan Kota yang di relevansikan berdasarkan peroleh data dari instrumen dan olah data primer diperoleh umpan balik penelitian sebagai berikut :

Faktor kepemimpinan / peran *leader* yang dilakukan kepala sekolah, para guru, baik yang duduk dalam struktur kelembagaan sekolah maupun anggota guru lainnya serta dari anggota komite sekolah menunjukkan kinerja yang sangat baik dan efisien.

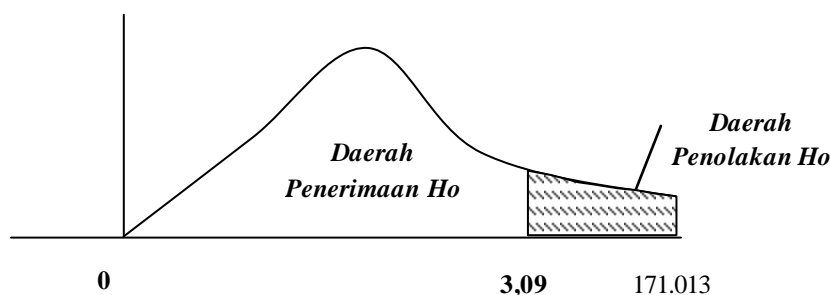
Tingkat ketercapaian standar mutu pendidikan di sekolah didukung dengan adanya sarana / prasarana sekolah dalam

pelaksanaan program-program pendidikannya.

Pengembangan lembaga dari masing-masing sekolah di Kota Semarang yang menjadi kajian penelitian ini didukung dengan kebijakan program yang dirumuskan sebelumnya serta sesuai dengan visi dan misi sekolah.

Secara umum diperoleh jumlah siswa pada tiap tahunnya cukup tinggi daya serapnya di lingkungan SMA Kota Semarang. Kondisi pengembangan kelembagaan yang efektif dan efisien dari masing-masing komponen sekolah

**Gambar 2**  
**Pengujian hipotesis antara variabel bebas**  
**(Kepemimpinan, Kebijakan Sekolah) terhadap Mutu Pendidikan**



Koefisien Determinasi :

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui berapa persen variabel independen (bebas) dapat menerangkan variabel terikat (dependen). Dari hasil perhitungan dengan bantuan program

SPSS 13,0, diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,747 atau sebesar 74,7 %. Artinya bahwa variabel terikat mutu pendidikan dapat diterangkan oleh variabel bebas (kepemimpinan dan kebijakan sekolah) sebesar 74,7 %, sedangkan sisanya, yakni

sebesar 25,33 % oleh variabel mutu pendidikan.

### III. PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Dari hasil analisa dan perhitungan data primer penelitian ,di lingkungan Sekolah Menengah Atas Kota Semarang yang menjadi kajian dalam penelitian ini (yakni SMA Sedes Sapientiae, SMA Sint Louis, SMA Teuku Umar, SMA Ibu Kartini, SMA N 1, SMA N 11, SMA Sultan Agung I, SMA Muhamadiyah 1, SMA N 6, SMA N 7, SMA Kesatrian 2, SMA N 3, SMA N 5, dan SMA Theresiana 1) dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Faktor kepemimpinan yang dilakukan kepala sekolah, para guru dan anggota komite di SMA Kota Semarang yang menjadi kajian penelitian ini dalam proses pengembangan lembaga di bidang pendidikan yang bermutu dan berkualitas menunjukkan indikasi sangat baik (90,80 %). Dan indikasi kurang baik (2,50 %) dari pendapat responden yang menyatakan kurang setuju terhadap proses kepemimpinan yang dilakukan para anggota lembaga sekolah dimungkinkan karena kurangnya kesesuaian paham antara pimpinan (kepala sekolah) dengan para guru maupun anggota komite sekolah.

Perbedaan pendapat diantara personil organisasi/lembaga sekolah merupakan hal yang perlu dilakukan demi kemajuan sekolah. Mengingat dalam proses manajerial dalam kinerja lembaga harus selalu terkoordinir baik dalam melaksanakan tugas-tugas kelembagaan antara pimpinan dengan para anggota organisasi /sekolah . Sikap pimpinan yang dirasa kurang cakap dalam memimpin, cenderung dalam proses pengambilan keputusannya kurang mempertimbangkan masukan dari bawahan, sehingga dalam hal ini kadang menimbulkan proses komunikasi bersifat *top down* . Proses komunikasi yang kurang baik antara pimpinan dengan bawahan menyebabkan komunikasi yang ada ,langsung maupun tidak langsung yang berhubungan dengan pekerjaan menjadi kurang jelas. Selama proses penelitian, penulis kadang menemukan kurangnya kesesuaian dalam pelaksanaan anggaran sekolah dengan kebutuhan program-program pendidikan. Hal ini dapat diamati dari besarnya pembiayaan untuk membangun sarana/prasarana yang ditampilkan sekolah, tetapi mengalami

ketrbatasan anggaran,sehingga sering menimbulkan kendala dalam proses pelaksanaan kegiatan-kegiatan program pendidikannya.

2. Dari hasil analisa data tentang kebijakan sekolah di lingkungan SMA Kota Semarang yang menjadi kajian penelitian ini, secara garis besar menunjukkan kategori baik (83,20 %). Dan pada hakekatnya kebijakan kebijakan sekolah dirumuskan dan ditentukan sekolah masing-masing dengan baik. Dari pengamatan langsung terhadap 119 responden memberikan respon cukup tinggi pada variabel kebijakan sekolah. Kebijakan-kebijakan sekolah yang diwujudkan program-program pendidikan unggulan menjadi ciri utama bahwa sekolah tersebut maju dan dipercaya oleh masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan. Kualitas pengelolaan pembelajaran pada sekolah yang bermutu baik sangatlah berpengaruh positif dalam pencapaian standar mutu / kualitas belajar siswa di sekolah. Disamping itu karakteristik guru yang dipandang mampu mendukung proses belajar mengajar untuk mencapai tujuan pendidikan berkualitas menunjukkan indikasi baik dan

kemampuan mengajar guru ditunjang dengan latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang pengajarannya. Terkondusifnya pelaksanaan sistem administrasi sekolah sangat berarti bagi kemudahan dan berhasilnya proses pencapaian standar mutu sekolah yang berkualitas. Sistem administrasi sekolah yang baik sangat menunjang proses belajar mengajar (KBM) aktif di sekolah. Pengelolaan sumberdaya yang merupakan komponen terpenting di sekolah dan peranan komite sekolah dalam proses pengembangan pendidikan sekolah sangatlah mempengaruhi terhadap keberhasilan sekolah yang bermutu. Hal ini sebagai bukti bahwa dalam melaksanakan proses pengembangan pendidikan sekolah tidak bisa lepas dari peran aktif (sumbangsih) masyarakat sekitar yang peduli dan kreatif.

3. Mutu pendidikan dapat dideskripsikan dari aspek-aspek :
  - a Ketercapaian tujuan sekolah dalam pengelolaan program-program pendidikan, perencanaan program pendidikan, dan pendanaan program-program pendidikan unggulannya secara umum menunjukkan kategori yang sangat

- baik (96,84 %) dan sesuai dengan harapan masyarakat dalam memenuhi standar pendidikan berkualitas.
- b. Tingkat efektifitas penyelenggaraan kegiatan pendidikan yang meliputi ekstrakurikuler, intrakurikuler, dan kokurikuler menunjukkan kategori baik (76,39 %) dan seimbang sesuai kondisi sekolah. Hal ini dapat diamati dari prestasi yang diraih siswa dibidang bahasa asing, pertukaran pelajar antar negara, kesenian dan lain sebagainya.
  - c. Kriteria lain mutu pendidikan sekolah dapat diamati dari adanya kesesuaian sikap guru dalam proses pembelajaran melalui prestasi yang dicapai guru, karena komponen yang sangat menentukan keberhasilan pembelajaran dikelas adalah guru. Pada umumnya responden dari keempat belas (14) SMA Kota Semarang yang dikaji dalam penelitian ini menyatakan setuju dengan efektifitas pembelajaran yang dilakukan guru dikelas. Prestasi guru dalam KBM di sekolah menunjukkan kategori sangat baik (94,12 %).
  - d. Mutu Pendidikan dapat dikaji pula dari aspek fokus pelayanan pendidikan sekolahnya yang dapat memberikan pelayanan terbaik serta dapat memberikan tanggung jawab penuh kepada masyarakat adalah sekolah yang telah memenuhi target kebutuhan masyarakat dibidang pendidikan .Adapun keempat belas SMA yang dikaji dalam penelitian ini datanya tentang fokus pelayanan pendidikan menunjukkan indikasi sangat baik.

## **B. Saran dan Rekomendasi**

1. Dengan adanya faktor kepemimpinan yang menunjukkan kategori baik, namun perlu dievaluasi secara mendalam dalam proses kemampuan manajerialnya dari proses kepemimpinan. Dimana perbedaan pendapat itu kadang menjadi hambatan dalam proses koordinasi dan pengambilan keputusan, tetapi perlu untuk ditingkatkan rasa solidaritas tinggi serta penyesuaian faham antara pimpinan dan bawahan terutama dalam melaksanakan tugas-tugas pendidikan sekolah. Sehingga tercipta suasana

yang kondusif dan menyenangkan antara kepala sekolah, para guru dan anggota komite sekolah. Disamping itu perlu ditingkatkan pula monitoring dan pengawasan terhadap program-program pendidikan sekolah yang diunggulkan dengan kurikulum pendidikan yang ditentukan dari Dinas Pendidikan Kota Semarang.

2. Dari hasil perhitungan analisis Regresi penelitian ini variabel kebijakan sekolah adalah variabel yang berpengaruh paling besar dari kedua variabel bebas lainnya (0,524) kebijakan sekolah yang menunjukkan hasil yang baik ini, perlu juga adanya keterbukaan manajemen terhadap pengelolaan sumberdaya-sumber daya sekolah (para guru termasuk kondisi siswa-siswanya yang berprestasi tetapi mempunyai keterbatasan dana untuk melanjutkan studi di sekolah tersebut. Bagi para guru yang belum menuntaskan sertifikasi gurunya dianjurkan dapat meningkatkan prestasi mengajarnya untuk memenuhi kriteria guru berprestasi. Karena sekolah yang bermutu dan berkualitas sangat ditunjang dengan adanya SDM yang kuat dan kreatif. Kiranya sekolah – sekolah yang bermutu dan berkualitas

baik dapat menjadi panutan bagi sekolah-sekolah yang belum bermutu baik di Lingkungan Dinas Pendidikan Kota Semarang. Dan diharapkan penuh sekolah bermutu pendidikan maju dapat menampung peserta didik dari semua kalangan yang berkategori mampu maupun tidak mampu.

3. Hasil penelitian pada mutu pendidikan walau telah dicapai sangat baik, masih ada kendala pada tingkat fokus pendidikan yang dilakukan lembaga. Adanya siswa-siswa yang kurang mampu dan cukup berprestasi baik kadang kurang mendapatkan perhatian khusus dari sekolah yang bermutu / berkualitas. Keterbatasan bea masuk sekolah menjadi kendala utama mereka untuk bisa menjadi siswa didik di sekolah-sekolah bermutu pendidikan yang berkualitas baik. Tidak dipungkiri kadang sekolah justru memperhatikan kondisi keuangan siswa yang berlatar belakang orang tuanya mampu ketimbang dari prestasi siswa yang kemampuan / pengetahuan akademiknya lebih menonjol dari siswa lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.F. James Stoner**, 1978, *Management*, Prentice Hall International Inc., London.
- Anonim**, 2001. *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Buku I Konsep dan Pelaksanaan. Direktorat SLP Dirjen Dikdasmen Depdiknas. Jakarta.
- Cecep Rustana**, *Rintisan Progam MPMBS*, Depdiknas, Jakarta tahun 2000.
- Danim Sudarwan**, *Visi Baru Manajemen Sekolah*, Bumi Aksara, Jakarta, tahun 2006.
- Depdiknas**, (2001). *Manajemen Peningkatan Multi Berbasis Sekolah*. Jakarta : Depdiknas Dirjen Dikdasmen Direktorat SLTP.
- Hadari Nawawi**, 1994. *Kepemimpinan Yang Efektif*. UGM Pres. Yogyakarta.
- Imam Gozali**, 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate*. Undip : Semarang.
- Kilas Balik Pendidikan Nasional, Departemen Pendidikan Nasional**, Jakarta, tahun 2006
- Masri Singarimbun**, 2004. *Metode Penelitian dan Analisis Data*. LP3ES : Jakarta.
- Masri Singarimbun dan Sofyan Efendi**, 1985. *Metode Penelitian Survey*. LP3ES, Jakarta.
- Miftah Toha**, 1994. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Muhammad Hamid**, *Panduan Evakuasi dan Monitoring MPMBS*, Depdiknas, Jakarta tahun 2000
- Mulyana**, (2003). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung, Remaja Rosda Karya.
- Nana Sudjana**, 2001. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*, Sinar Baru Algensindo. Bandung
- \_\_\_\_\_. 2000. *Dasar Proses Belajar Mengajar*, Sinar Baru Algensindo, Bandung.
- \_\_\_\_\_. 1996. *Metode Statistik*, edisi ke 6, Tarsito. Bandung.
- Nurkolis**, 2003. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Grasindo Jakarta
- Patton, Sawicki**. 1986. *Kebijakan Dalam Manajemen*. Grasindo : Jakarta
- Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard**, 1977, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, third Edition, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- R. Jiyono**, dkk. (1999). *Scholl-based Management di Tingkat Dasar*. Jakarta : BPPN Bekerjasama dengan Bank Dunia.
- \_\_\_\_\_. (1999). *Menuju Desentralisasi Pengelolaan Pendidikan Dasar*. Jakarta : BPPN Bekerjasama dengan Bank Dunia.
- Rustopo**, 1993. *Sistem Belajar Mengajar I*. LP3ES, Jakarta.